

# Työhyvinvoinnin kehittäminen Fazer Food Servicen toimipisteissä

Jonna Kekkonen  
Opinnäytetyö  
Marraskuu 2014  
Palvelujen tuottaminen ja  
johtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

JONNA KEKKONEN:  
Työhyvinvoinnin kehittäminen Fazer  
Food Servicen toimipisteissä

Opinnäytetyö 44 sivua, joista liitteitä 2 sivua.  
Marraskuu 2014

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Fazer Food Service Oy:n työhyvinvoinnin nykyistä tilaa, joka pohjautuu vuoden 2013 tehdyn työtyytyväisyysmittauksen tuloksiin. Toimeksianto työhyvinvoinnin kehittämiseen tuli yhdeltä Fazer Food Servicen ravintolaryhmäpäälliköltä. Työn tarkoituksena oli tuoda konkreettisemmin esiin työhyvinvoinnin laskuun vaikuttavia tekijöitä ja kuinka niitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Työ on tehty kolmen Fazer Food Service ravintolan työntekijöiden tyytyväisyyskyselyitä ja haastatteluja hyödyntäen.

Teoria osuudessa käsitellään työhyvinvoinnin eri määritelmiä, johtamista, johtamisviestintää sekä vuorovaikuttamista. Teorian teemat pohjautuvat Fazer Food Servicen omiin määritelmiin sekä työtyytyväisyyskyselyssä esiin nousseisiin osa-alueisiin. Tutkimus tehtiin haastattelumenetelmää käyttäen, koska sillä haluttiin mahdollistaa työntekijöiden omien ajatusten esiin tuonti. Haastattelujen avulla pystyttiin tuomaan esiin työhyvinvoinnin laskuun vaikuttaneet tekijät ja yhdistämällä haastattelutietoa teoriaan, pystyttiin esittämään kehitysehdotuksia organisaation hyvinvoinnin parantamiseksi.

Haastattelutulokset kulkivat käsi kädessä Fazerin tekemän kyselyn kanssa. Haastatteluiden avulla saatiin konkreettisemmin selville tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja niiden puutteet. Tuloksissa tuli vahvimmin ilmi viestinnän ja johtamistyylin heikkoudet Fazer Food Servicen toiminnassa. Nämä heijastuvat hyvinvoinnin muihinkin osa-alueisiin. Hyvinvoinnin tila Fazerin toimipisteissä ei ole kuitenkaan kriittinen, mutta kehitettävää siinä selvästi on.

## ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Service Management

JONNA KEKKONEN:  
Developing Occupational Well-being at the Restaurants  
of the Fazer Food Services

Bachelor's thesis 44 pages, appendices 2 pages  
November 2014

---

The aim of this thesis was to investigate the current state of occupational well-being at Fazer Food Services Oy based on the results of a job satisfaction survey conducted in 2013. The assignment for developing occupational well-being came from one of the restaurant group managers of Fazer Food Services. The aim of the assignment was to bring forward issues related to the decrease in occupational well-being, and recognize ways in which these issues could be developed in the future. This thesis has been made utilizing co-workers job satisfaction surveys and interviews conducted at the three different Fazer Food Services restaurants.

In the theory section the different definitions of occupational well-being, management, management communications and interaction are discussed. The themes of the theory section are based on Fazer Food Services' own definitions and sections brought forward in the job satisfaction surveys. The research was conducted using the interview method since it made possible for co-workers to share their own thoughts. Based on the interviews it was possible to recognize issues affecting the job satisfaction and by connecting these findings with the theory section it was possible to give development suggestions for the well-being of the organization.

The findings from the interviews went hand in hand with the survey conducted by Fazer. Through the interviews it was possible to discover the factors affecting job satisfaction and occupational well-being. The results highlighted the weaknesses in communication and leadership style in the activities of Fazer Food Services which reflects on the other aspects of the well-being. However the state of the occupational well-being at the Fazer's restaurants is not critical but there is definitely room for improvement.

---

Key words: occupational well-being, develop, interview

## Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. TOIMEKSIANTAJA FAZER FOOD SERVICE OY .....</b>	<b>6</b>
<b>3. HYVINVOINNIN MÄÄRITELMÄ .....</b>	<b>7</b>
3.1 Työterveyshuolto osana työhyvinvointia .....	8
3.2 Sitoutuminen.....	10
3.2.1 Työmotivaatio .....	11
3.1.2 TYKY-toiminta .....	13
3.1.3 Uupumus ja työn imu .....	14
3.2 Hyvinvoinnin vaikutukset yrityksen tuottavuuteen .....	15
3.3 Työhyvinvointikysely osana kehitystä.....	16
<b>4. VUOROVAIKUTUS .....</b>	<b>18</b>
4.1 Johtamisviestintä .....	19
4.2 Kehityskeskustelut.....	20
<b>5. HYVÄ JOHTAJA.....</b>	<b>23</b>
5.1 Valmentava johtamistyyli .....	24
5.2 Muutoksen johtaminen .....	25
<b>6. HAASTATTELU TUTKIMUS .....</b>	<b>27</b>
6.1 Haastattelututkimuksen tavoitteet ja luotettavuus.....	27
6.2 Haastattelujen tulokset .....	29
<b>7. POHDINTA .....</b>	<b>29</b>
7.1 Haastatteluiden yhteenveto .....	29
7.2 Tutkimuksen johtopäätökset.....	29
7.2 Työn onnistuminen.....	29
<b>8. LÄHTEET .....</b>	<b>31</b>
<b>9. LIITTEET .....</b>	<b>34</b>

## 1. JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Fazer Food Services Oy:n työhyvinvoinnin nykyistä tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Selvitys tehtiin teemahaastattelu menetelmää käyttäen ja haastatteluihin valittiin työntekijöitä Fazer Food Servicen kolmesta eri henkilöstöravintolasta. Haastatteluiden pohjalta pohdittiin keskeisimpiä asioita, jotka vaikuttavat Fazer Food Servicen hyvinvoinnin tilaan ja nostetaan esiin kohdat, joita kehittämällä työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä voidaan jatkossa parantaa.

Opinnäytetyön pohjalla oli Fazer Food Services Oy:n 2013 suorittama työtyytyväisyyskyselyn tulokset, joista havaittiin henkilöstön työtyytyväisyyden laskeminen jo parin vuoden ajalta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli toimia tehdyille kyselyille jatkumona ja tuoda konkreettisemmin esille syitä työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin laskuun. Viiden vuoden omakohtainen työkokemus Fazer Food Servicesillä lisäsi ymmärrystä työntekijöiden näkökulmasta ja paransi lähtökohtaa hyvinvoinnin kehittämisen suunnitteluun.

Idea Fazer Food Servicesin työhyvinvoinnin kehittämiseen syntyi erään ravintolaryhmäpäällikön toivomuksesta tuoda esille kehitysehdotuksia kolmen ravintolan työtyytyväisyyden parantamiseksi. Ravintolalle tehty aikaisempi raportti käsitteli teoreettisesti hyvinvoinnin osa-alueita ja niiden pohjalta tehtyjä ehdotelmia hyvinvoinnin kehittämiseksi. Lisäksi lukuisat keskustelut työhyvinvoinnista eri Fazer Food Servicesin työntekijöiden kanssa vaikuttivat tämän opinnäytetyön syntyyn, sillä työhyvinvoinnin kehittämiseksi nähtiin tarvetta. Työssä ei tuotu esille kyseisiä ravintoloita, joiden pohjalta työ on tehty, sillä haastateltavia henkilöitä ei haluttu tuoda julki. Työn teoreettinen osuus sisältää perustiedot Fazer food Servicestä, sekä Fazerin oman työhyvinvoinnin määritelmän. Lisäksi teoriassa käsitellään työhyvinvoinnin eri määritelmiä, johtajuutta sekä viestinnän ja vuorovaikuttamisen muotoja. Teorian teemat valittiin tyytyväisyyskyselyssä heikoimpien osa-alueiden sekä Fazer food Servicen omien määritelmien mukaan. Tutkimuksellisen osuuden muodostavat haastatteluiden laatiminen, niiden analysointi sekä yhteenvedo niistä osa-alueista, joita Fazer Food Servicesillä tulisi jatkossa kehittää.

## 2. TOIMEKSIANTAJA FAZER FOOD SERVICE OY

Fazer laajensi toimintaansa makeisista ja leipomosta ravintolapalveluihin vuonna 1975, nimellä Fazer catering. Nimeksi muutettiin vuonna 1988 Amica ja nykyinen nimi Fazer Food Services on muuttunut vuonna 2010. Fazerilla on yhteensä 1200 ravintolaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Suomen toimipisteissä työskentelee noin 3400 henkilöä, joista yli 3200 työskentelee ravintoloissa ja loput henkilöstö- ja johtotehtävissä. Henkilöstö on keski-ikältään 41 vuotta ja yhdeksän kymmenestä työntekijästä on naisia. Työntekijöistä 95% on vakituisessa työsuhteessa ja 87% kokopäiväisissä työtehtävissä. Fazer Food Service tunnetaan palveluntarjoajana kouluissa, oppilaitoksissa, päiväkodeissa, yrityksissä ja hoitokodeissa. Asiakaslähtöisyys, joustavuus, hinta ja laatu ovat Fazer Food Servicesin määrittelemiä arvoja. (Fazer. Tietoa ravintoloista 2014.)

“Hyvä johtaminen, terve työyhteisö ja monipuoliset keinot henkilöstön kehittämisessä ovat tärkeitä asioita Fazerilla. Edistämme työkykyä ja terveyttä ja ehkäisemme työstä ja työolosuhteista johtuvia ammattisairauksia noudattamalla hyvää työterveyshuoltokäytäntöä. Fazer Food Servicesin työtyytyväisyys on erinomainen, kun sitä verrataan suomalaiseen normitasoon. Mittaamme työtyytyväisyyttä vuosittain koko Fazer-konsernissa yhtenäisellä kyselyllä. Palkitsemme myös henkilöstöämme hyvistä suorituksista. Jokainen työntekijämme on vuosittain linjattavan palkitsemisohjelman piirissä.” (Fazer Amica, työhyvinvointi 2013.)

### 3. HYVINVOINNIN MÄÄRITELMÄ

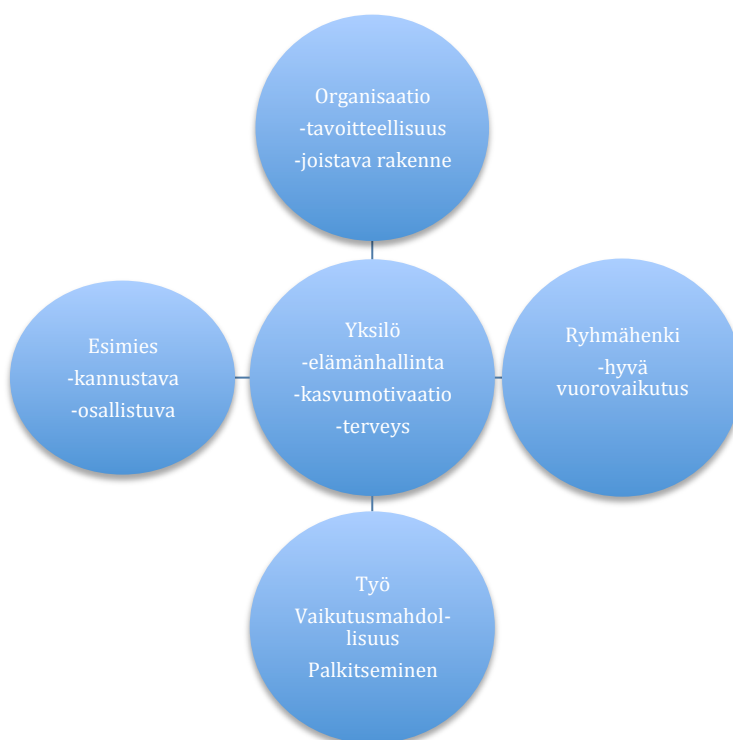
Työhyvinvoinnin käsite ei ole yksiselitteinen vaan sitä käytetään ajamaan erilaisia tarkoituksia (Kehusmaa 2011, 13). Ammattiliitot puhuvat usein työssä jaksamisen puolesta, kun työntajat taas sairauspoissaolojen ja ennenaikaisen eläköitymisen ehkäisemisestä. Työntekijät korostavat hyvinvoinnissa johdon vastuullisuutta ja esimiestäitoja, kun esimiehet puolestaan vaativat alais- tai työyhteisötaitoja. Työhyvinvoinnin vastuu omaksutaan liian usein kuuluvan jollekin muulle kuin itselle. (Kehusmaa 2011, 13.)

Työterveyslaitoksen mukaan työn tulisi olla tekijälleen mielekästä ja sujuvaa, turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa ympäristössä ja työyhteisössä (Kehusmaa 2011, 13). Työnteon tarkoituksena on tuottaa työntekijälleen hyvinvointia niin henkisesti kuin aineellisesti. Hyvinvointi on jokaisen ihmisen henkilökohtainen kokemus ja tuntemus, joten jokaisella tulee olla oikeus tulkita hyvinvointia haluamallaan tavalla. Työhyvinvoinnin osa-alueisiin ja ylläpitoon vaikuttavat useasti työn laatu, sillä jokainen työ ei ole yhtä kuormittavaa fyysisesti tai henkisesti. (Työterveyslaitos 2013.) Hyvinvointi rakentuu kuitenkin kokonaisvaltaisesta tasapainosta, johon vaikuttavat työn ja perheen tasapaino, sosiaaliset suhteet, ja omasta itsestään huolehtiminen. (Hämäläinen 2001, 43.)

Sydänmaanlakka (2004) määrittelee kirjassaan, kokonaiskuntoisuuden muodostuvan eri osa-alueista, jotka ovat ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Ammatillisen kunnon muodostaa oma osaamisemme työssä. Muut kuntoisuuden osa-alueet sekä stressinhallinta ja nöyryys muodostavat yhdessä koko hyvinvointiosaamisen. Sosiaalinen kuntosomme rakentuu ihmissuhteiden ylläpitämisestä, lapsista ja vanhemmista huolehtimisesta sekä harrastuksista. Sosiaalinen kunto lähentelee tunneälyn käsitettä, jota on aikaisemmin kutsuttu myös sosiaalisesti lahjakkuudeksi. Tunne älykkäät ihmiset etenevät usein muita nopeammin urallaan, sillä heillä on kyky tiedostaa omia ja muiden tunteita, samalla huomioiden ne käyttäytymisessään. Henkinen kunto taas määrittelee ihmisen selkeät elämänarvot. Päämäärät ja tavoitteet tiedostetaan sekä elämässä on mukana henkistä vireyttä. Fyysisellä kunnolla hallitsemme ja hoidamme omaa kehoa. Ihminen haluaa pysyä terveenä, hyväkuntoisena sekä ylläpitää terveellisiä elämäntapoja. Psyykkisellä kunnolla

taas hallitaan omaa psyykkistä energiaa ja muokataan ajatteluprosesseja positiivisemmiksi. (Sydänmaanlakka 2004, 158–160.)

Hyvinvointi työssä ei tapahdu itsestään, joten työyhteisöjen tulee kriittisesti arvioida työhyvinvointinsa tilaa ja panostaa hyvinvoinnissa juuri niihin osa-alueisiin, jotka heidän arvoilleen ja työlleen olisivat sopivimpia. Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää, täytyy olla yksimielinen selvyys siitä, mitkä seikat kyseisessä työssä vaikuttavat hyvinvoinnin tilaan. (Työterveyslaitos 2013.) (KUVIO 1.)



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin tekijät. (Kehusmaa 2011, 15.)

### 3.1 Työterveyshuolto osana työhyvinvointia

Työterveyshuolto on osa jokaisen suomalaisen perusterveydenhuoltoa. Työterveyshuollon tarjoaja on terveyden asiantuntija, joka yhteistyössä yritysten kanssa huolehtii työn turvallisuudesta ja työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisestä. (Kehusmaa 2011, 40.) Työterveyshuoltolaki edellyttää työnantajan järjestävän alaisilleen työterveyspalvelut joko yksityiseltä palvelun tuottajalta tai julkiselta puolelta. Kela maksaa työnantajalle työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuneista tarpeellisista ja



kohtuullisista kustannuksista puolet. Työnantaja on kuitenkin korvausvelvollinen koskien työntekijän työterveyspalveluiden käytöstä. Työterveyden palvelun määritelmistä sovitaan palvelujen tuottajan ja työnantajan kanssa aina kirjallisella sopimuksella, jossa määritellään työterveyspalvelun yleiset järjestelyt, palvelujen sisältö sekä niiden laajuus. Työterveyslaissa sanotaan, että työnantajan velvollisuus on järjestää työntekijälleen palvelua, jonka tarkoituksena on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja ammattitauteja, kuten hengitystiesairauksia, ihottumia sekä tuki- ja liikuntaelimestön sairauksia. Työterveyshuollon avulla pyritään ehkäisemään työtapaturmia, edistämään työympäristön turvallisuutta, työntekijän terveyttä, toimintakykyä sekä koko työyhteisön toimintaa. (Finlex 2009.)

Työterveyshuollon palveluihin kuuluvat työpaikan olosuhteisiin kohdistuva toiminta, jossa työterveyslääkärit suorittavat työpaikkakäyntejä ja havainnollistavat työhön ja työolosuhteisiin liittyvät terveysriskit ja altistukset esim. melu ja työskentelyolosuhteiden turvallisuus. Lisäksi palveluihin kuuluvat tiedonanto, neuvonta ja ohjeistus koskien työolojen kehittämistä, kuten esimerkiksi työergonomian edistämistä. Työterveyden palvelut sisältävät riskeihin perustuvat terveystarkastukset, lääkärissä käynnit, työkykyä ylläpitävän toiminnan edistämisen sekä työkyvyn tukien pitkittyneen sairauspoissaolon yhteydessä. (Työ ja terveys Suomessa 2012.) Työkyvyn hallinnalla, seurannalla ja varhaisella tuella voidaan yhdessä työterveyshuollon ja työpaikan kanssa edistää työkykyä ja ennalta ehkäistä ennen aikaista työkyvyttömyyttä. (Kehusmaa 2011, 41.) Työterveyshuolto on määritellyt vuoden 2015 strategiset linjaukset, joita ovat työelämän laadun parantaminen, terveyden ja työkyvyn edistäminen sekä kattavien ja laadukkaiden työterveyshuoltopalveluiden turvaaminen. (Työterveyslaitos 2013.)

Työergonomian avulla sopeutetaan työssä käytetyt välineet ja ympäristö vastaamaan ihmisen ominaisuuksia ja tarpeita. Ergonomian avulla voidaan parantaa ihmisten turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointi työssä. Fyysisellä ergonomialla keskitytään suunnittelemaan työpisteet, työmenetelmät ja työvälineistö ihmiselle anatomisten ja fysiologisten ominaisuuksien mukaisiksi. Organisatorinen ergonomia taas korostuu henkilöstön, työprosessien, työkokonaisuuksien ja työaikajärjestelyjen suunnittelussa. Sillä tähdätään enemmän sosiaalisen ympäristön yhteensovittamiseen ja työyhteisön kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2013.) Elintarvikealalla on tutkittu olevan kuusinkertainen riski sairastua johonkin rasisvammaan, verrattaessa muiden alojen

töihin. Tämä johtuu siitä, että elintarvikealoilla on paljon käsin tehtävää työtä, tavaroiden siirtämistä, nostelua sekä staattisia työasentoja kuten etukumara asento ja yläraajat koholla työskentelyä. Elintarvikkeita käsittelevissä työympäristöissä haittoina ovat myös melu, lämpötila, vetoisuus ja kosteusvaihtelut. Nämä tekijät yhdessä ovat työn ja työympäristön fyysisiä kuormitustekijöitä, jotka näkyvät henkilöstöllä erilaisina liikuntaoireina, kuten niska- ja hartiasseudun kipuina, nivelrikkoina, selkävaivoina sekä erilaisina rasisairauksina. (Työterveyslaitos 2013.)

### 3.2 Sitoutuminen

Sitoutuminen työhön ja omaan työyhteisöön voi olla haastavaa sekä sitoutumisen taso voi vaihdella usein vuosien varrella. Joillekin sitoutuminen voi olla haasteellisempaa kuin vastuukantaminen tai joustavuus työssä. Sitoutuminen liittyy työyhteisön kaikkeen toimintaan, joten asioiden sujuvuuden ja yhteisöllisyyden kannalta sitoutuminen on kriittisessä asemassa erityisesti uudistuksiin ja muutoksiin ryhtyessä. (Jäppinen 2012, 33.)

Sitoutumiseen liittyy kaksi asenteellista ääripäätä, vastarinta ja innostuminen. Kun sitoutuminen koetaan uhaksi, puhutaan muutosvastarinnasta, joka estää henkilöä yhteisten tavoitteiden ja sovittujen käytänteiden tuomista osaksi koko työyhteisön arkea. (Jäppinen 2012, 38.) Innostuminen on tärkeä osa sitoutumista, sillä innostumista tarvitaan aina mukaan, jotta työntekijöiden asenteita voidaan muuttaa. Kaikkiin muutoksiin ei kuitenkaan tarvitse sitoutua 100%:sti, vaan yhdessä päätettyihin asioihin ja yhteisön sisäisiin sopimuksiin ja pelisääntöihin ja niistä kiinni pitämiseen. (Jäppinen 2012, 38-39.) Sitoutumista työhön ja työyhteisöön voivat kuitenkin syödä työn liiallinen kuormitus, kiire ja aikapaineet, yrityksen kilpailutilanne, niukat resurssit sekä henkilöstöpula. Nämä tekijät vaikuttavat työntekijöiden jaksamiseen ja samalla yrityksen menestykseen. Myös organisaatiomuutokset ja oman työn ja työpaikan epävarmuus murentavat sitoutumispohjaa. (Pyöriä 2012, 41.)

Sitoutuminen ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä siitä syystä, että työntekijän ei ole mahdollista viihtyä työssään jos hänelle on yhdentekevää, missä, miten ja minkä eteen hän työskentelee. Sitoutuminen edellyttää halua olla osa organisaatiota ja ponnisteluja yhteisten tavoitteiden ja arvojen saavuttamiseksi. Sitoutunut työntekijä mieltää omat ja

yrittäjien tavoitteet yhteneviksi ja haluaa hoitaa työnsä hyvin ja haluaa tulevaisuudessakin työskennellä yhtenä organisaation jäsenenä. Sitoutumisen työhön saa aikaan monet tekijät. Haastetta antava työ, ammattitaitoinen työyhteisö ja hyvä yhteishenki ovat tekijöitä, jotka motivoivat olemaan osa organisaatiota. Sitoutunut työntekijä kokee oman työnsä arvokkaaksi ja merkitykselliseksi ja hän on valmis panostamaan yrityksen sisäisiin muutoksiin. Luottamus alaisiin lisää myös sitoutumisen tunnetta, jolloin esimiehen rooli on antaa työntekijälleen vapautta ja toimia enemmänkin valmentavana johtajana kuin käskyttäjänä. Osalle myös vuosittainen tulospalkkaus tai muu palkitseminen lisää sitoutumista työhön. Sitoutunut työntekijä on myös valmis organisaatio muutoksiin. (Pyöriä 2012, 44,50,52,53.)

### 3.2.1 Työmotivaatio

Jotta työ motivoisi tekijäänsä, sen tulee tyydyttää jokin osa tarpeistamme. Työllä on ihmisten elämässä tärkeä sosiaalinen tehtävä, sillä se antaa mahdollisuuden tavata ihmisiä ja solmia ystävyys-suhteita. Työ luo myös pohjan yhteiskunnalliselle asemallemme sekä on tärkeä osa identiteettiämme. Työmotivaation merkitys korostuu palveluammateissa, sillä työntekijät ja asiakkaat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Huono työmotivaatio heikentää hyvää vuorovaikutusta, joka näkyy palvelun laadussa sekä työn oma-aloitteisuuden häviämisessä. (Joutsenkunnas 1996, 97,98.)

Henkilöstön työmotivaatiota ohjailee monet eri tekijät, joita ovat muun muassa heikko ihmisten johtaminen, kiire, vähäinen palaute, työn vähäinen palkitseminen, vähäinen tuki, epätasa-arvoinen kohtelu sekä töiden heikko organisointi. (Joutsenkunnas 1996, 95.) Työntekijä on myös vastuussa oman työmotivaationsa laadusta, sen kehittämisestä ja säilyttämisestä. Työntekijästä voi välillä tuntua siltä, että hän joutuu itse huolehtimaan omasta työmotivaationsa ylläpidosta sen sijaan, että esimies osallistuisi työmotivaation ylläpitoon. Motivaation tunne on kuin mieliala, joten sen taso voi vaihdella usein. (Joutsenkunnas 1996, 97.) Motivaatio tunteella on kuitenkin tietynlainen voimakkuus, mikä riippuu paljon siitä mitä työntekijä milläkin hetkellä haluaa elämässään ja työssään saavuttaa. Työnsä ainoastaan palkan eteen tekevä työntekijä on yleensä kohtuullisesti motivoitunut. Motivaatio voi kuitenkin hetkessä nousta moninkertaiseksi, jos työntekijälle tarjotaan mahdollisuutta kehittymiseen tai

ylennykseen. (Carlsson 2008, 155.) Jos esimies pystyy tiedostamaan kunkin työntekijän motivaation tason, se helpottaa heidän kanssaan työskentelyä sekä heidän motivointiaan jatkossa. (Jabe 2006. 39-40.)

Motivaatio voidaan jakaa kahteen eri motivaatiotekijään, ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoiset tekijät lisäävät motivaatiota ulkoapäin. Työssä se voi tarkoittaa erilaisia virallisia ja epävirallisia palkkioita ja kannusteita. Konkreettisin ulkoinen tekijä on työstä saatu palkka, mutta se voi olla myös pelkkä kiitos ja tunnustus hyvästä työstä. Työyhteisön vallitsevat olosuhteet, ihmiset ja johtamistyyli ovat myös motivaation lähteitä. Ne voivat joko kasvattaa tai laskea motivaatiota. Ulkoiset motivaation lähteet eivät kuitenkaan yksinään riitä ylläpitämään pitkäkestoista ja voimakasta motivaation tunnetta, vaan siihen tarvitaan myös sisäisiä tekijöitä, joihin kuuluvat unelmat, missiot, arvot ja sisäiset vahvuutemme. (Carlsson 2008, 156.) Sisäinen motivaatio perustuu ihmisen luontaiseen kiinnostukseen ja haluun oppia uutta. Se heijastaa ihmisluonnon positiivista potentiaalia. Työntekijän sisäistä motivaatiota jonkin toiminnan suhteen voidaan lisätä lisäämällä hänen osaamisen tunnetta toiminnan suhteen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi positiivisen palautteen tai palkitsemisen seurauksena. (Ryan & Edward 2000, 70.)

Palkitseminen on eräs johtamisen ja motivoinnin välineistä, joka tukee yrityksen strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisella välitetään viesti niistä asioista ja arvoista, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. Käsitykset kuitenkin siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä. (Aalto-yliopisto 2014.) Palkitsemistavat voivat olla aineellisia tai aineettomia ja palkitsemistapa määrittelee mitä voidaan jakaa, millä perusteella ja kenelle. Rahallinen palkitseminen jaetaan peruspalkkaukseen ja tulospalkkauksen kaltaisiin täydentäviin palkkaustapoihin. Peruspalkkaustapa viittaa työehtosopimusten määrittelemiin aika- ja suoritustapoihin ja täydentävät palkkaukset toteutuvat ilman työehtosopimusten määritelmiäkin. Palkitsemisjärjestelmä sisältää palkitsemistavan lisäksi siihen liittyvät toteutustavat ja tavoitteet. (Hulkko 2002, 53, 54.)

Tulospalkkaus ei ole osa työehtosopimuksen määrittelemää urakka- ja palkkiopalkkausta, vaan se on peruspalkkaa täydentävä palkkaus. Peruspalkkauksiin määritellyissä palkkioissa on työntekijälle se etu, että palkkauksista yleensä neuvotellaan jokin takuu tai kiinteä palkanosa, joka maksetaan työntekijälle vaikka

asetettuihin tavoitteisiin ei päästäisi. Palkitsemisjärjestelmä on työnantajalta näkyvin osa vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Tulospalkkauksen tarkoituksena on edistää yhteistyötä ja vahvistaa yhteishenkeä työpaikan sisällä. Sen vaikutuksia on mitattu myös asiakastyytyväisyyden, palveluiden laadun ja toiminnan tehokkuuden parantumiseen. Tulospalkkauksen vaikutukset henkilöstön asenteisiin kuitenkin vaihtelevat suuresti, riippuen palkkion suuruudesta, oikeudenmukaisuudesta tai siihen asetettujen tavoitteiden haasteellisuudesta. (Hulkko 2002. 47, 48.)

### 3.1.2 TYKY-toiminta

Yrityksen henkisellä valmennuksella tähdätään siihen, että yksilöiden ja yhteisön toimintakyky olisi mahdollisimman hyvä. Henkisellä valmennuksella halutaan ylläpitää henkilöstön motivaatiota oman kunnon ylläpitämiseen ja itsensä jatkuvaan kehittämiseen. Nykypäivän organisaatiot tarjoavat henkilöstölleen työkykyä ylläpitävää toimintaa eli TYKY- toimintaa, joka sisältää fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin ylläpitoa erilaisin toimintakeinoin. Henkisellä valmennuksella myös varmistetaan työntekijöiden riittävää työniloa ja elämänlaatua. Yritykset jotka tukevat työntekijöitään esim. liikunnallisilla keinoilla, pystyvät samalla nostamaan työyhteisönsä mielialaa ja suorituskkyä. (Langinvainio 1999, 91–92.)

TYKY- toimintaa voidaan järjestää yhdessä työyhteisön ja yhteistyö organisaatioiden (esim. työterveys) kanssa. Toiminnan tarkoituksena on tukea ja edistää henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä. TYKY- toiminnan avulla edistetään henkilöstön terveyttä, sekä parannetaan työilmapiiriä ja työmotivaatiota. Pitkäjänteisesti ja säännöllisesti järjestettävä TYKY- toiminta kohottaa henkilöstön työssä jaksamista ja työkyvyn säilymistä. (Työterveyslaitos 2013. TYKY- toiminta.) Työkykyä ylläpitävä toiminta voi olla esimerkiksi työyhteisön toiminnan kehittämistä, ammatillisen koulutuksen tukemista tai tarjoamista alaisille, työnohjausta, stressinhallinnan tai muun psyykkisen voimavaran ja liikkumisen tukemista. (Kuntoutussäätiö.) TYKY- toiminnan pitää olla pitkäjänteistä toimintaa ja mukana organisaation hyvinvoinnin kehittämisessä jatkuvasti. Monissa organisaatioissa TYKY- toiminnan ydin kuitenkin kiteytetään yhteisiin virkistytymispäiviin, koska se on näkyvin tapa parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja motivoida yksilöä. (Tyky-päivä 2013.)

### 3.1.3 Uupumus ja työn imu

Työuupumuksella tarkoitetaan työssä kehittyvää stressioireyhtymää, jolle on ominaista kokonaisvaltainen fyysinen ja henkinen väsymys, kyyninen asenne työhön sekä ammatillisen itsetunnon lasku. Työuupumus ja masennus eivät kuitenkaan ole sama asia vaikka oireet ovat osittain yhteisiä. (Hakanen 2005, 22.) Kyllästynyt ja melankolinen asenne työhön ei myöskään välttämättä liity työuupumukseen, sillä työuupumus on pitkäkestoinen masennusta muistuttava tila, joka vaatii hoitoa. (Hämäläinen 2001, 48,49.) Työuupumus on aina työstä johtuvaa, kun taas masennus viittaa yleiseen pahoinvointiin ja myös muihin elämän osa-alueisiin. Työuupumukselle ei ole välttämättä yhtä ainoaa syytä, vaan se on voinut kehittyä pikku hiljaa monen tekijän summasta. Työuupumukseen vaikuttavia tekijöitä on tutkitusti ollut työn kuormittavuus (kiire, aikapaineet, tekemättömät työt), työroolien epäselvyys, asiakastyössä tunnekuormitus, työpaikan ilmapiiriongelmat, sosiaalisen tuen ja palautteen vähäisyys, olematon mahdollisuus osallistua päätösten tekoon organisaatiossa, organisaation byrokraattisuus ja henkilöstömuutokset. Kaikki uupumus ei ole kuitenkaan ole pitkäkestoista työuupumusta vaan muun elämän kuormitus ja työ yhdessä voivat itsessään myös tehdä uupuneeksi. Raskas työ ja hektinen perhe elämä uuvuttavat, jos levolle ja rentoutumiselle ei mahdollisuutta (Hakanen 2005, 23, 24, 26.)

Työn imun juuret kumpuavat positiivisesta työpsykologiasta. Positiivisen psykologian tarkoituksena on pohtia, mikä tekee elämästä elämisen arvoista ja mitkä ovat niitä olosuhteita, jotka johtavat onnellisuuteen. (Työterveyslaitos 2013.) Työn imun käsite on vastakohta työuupumukselle. Tutkija Wilmar Schaufel määrittelee työn imun pysyväksi, myönteiseksi, tunne- ja motivaatiotilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Tarmokkuus kuvastaa energisyyttä ja halua panostaa omaan työhön tulevista vastoinkäymisistä huolimatta. Omistautuminen on kokemus työn merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä sekä haasteellisuudesta. Uppoutumista työssä luonnehtii keskittyneisyys ja paneutumisen tila sekä niistä yhdessä syntyvä nautinto. (Hakanen 2005, 229.) Työn imua vahvistavat työn haasteellisuus ja monipuolisuus, vaikutusmahdollisuuksien olemassaolo, työyhteisön arvostus ja tuki, kannustava johtaminen sekä mahdollisuus kehittyä omassa työssä. Työn imuun vaikuttavat kuitenkin työn ulkopuolisetkin tekijät, kuten oma palautuminen työstä, kodin ilmapiiri ja oma sosiaalinen verkosto. (Työterveyslaitos 2013.)

### 3.2 Hyvinvoinnin vaikutukset yrityksen tuottavuuteen

Henkinen ja fyysinen hyvinvointi ovat yrityksen toimivuuden ja menestyksen edellytyksiä, joten niiden eteen tulee tehdä töitä. (KUVIO 2.) (Rauramo 2008, 13).



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset. (Rauramo 2008, 13.)

Yritysten on mahdollista saavuttaa jopa 10-20 kertaisena se raha, joka työhyvinvoinnin eteen ollaan valmiita laittamaan. Työhyvinvointi on yksi yritysten keinoista saavuttaa kestävää tuloskehitystä. (Ojala & Ahonen 2005, 72.) Vaikka työhyvinvoinnista huolehtiminen on osa yrityksen menestystä, sitä ei saisi nähdä välineellisenä osana päämäärän saavuttamiseksi. Työhyvinvoinnin kohentaminen tulisi nähdä taloudellisen tuloksen tekemisen rinnakkaisena tavoitteena, eikä sen ehtona. (Blom & Hautaniemi 2009, 20.) Työhyvinvointia seurataan säännöllisesti erilaisten mittareiden avulla, joita ovat mm. työtapaturmatilastot, sairauspöissaolat, henkilöstön vaihtuvuus, asiakaspalautteet sekä yleiset kyselylomakkeet, jotka antavat subjektiivisesti työntekijästä lähtöisin olevaa tietoa, jota ei muulla tavalla saada selville. Kyselyissä kartoitetaan esimerkiksi ilmapiiriä, palkkausta, vaikutusmahdollisuuksia, tiedonkulkua ja tasa-arvoa. Kehityskeskustelut toimivat myös mittarina työtyytyväisyydelle, mutta ne vaativat esimieheltä ja alaisilta molemminpuolista luottamusta ja avoimuutta, jotta tietoa voidaan hyödyntää. (Ojala & Ahonen 2005, 232–233, 236.) Henkilöstön työssä viihtyminen, edistää yrityksen kilpailukykyä, kustannustehokkuutta, tuottavuutta sekä kannattavuutta. (Ojala & Ahonen 2005, 73) Tutkimukset osoittavat sen, että

työhyvinvoinnilla on yhteyttä taloudelliseen menestymiseen. On tutkittu, että työpaikat, jotka ovat toiminnaltaan joustavia, tuottavuus on ollut jopa 60% parempi kuin perinteisillä työpaikoilla. Työpaikoissa, joissa työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa asioihin ovat toiminnallisesti joustavampia. (Petäjäniemi 2007.)

Monissa yrityksissä suositaan tuloksellista johtamistyyliä, jossa korostetaan asiakassuuntautuneisuutta, mikä on tärkeä ja keskeinen osa johtamisen ja palvelujen kehittämistä. Tuloksellisessa johtamisessa johtajan rooli nähdään keskeisenä osana organisaation toimintaa ja näin ollen johtamistyyli korostuu ja johtajat erottautuvat omaksi ryhmäkseen. Tuloksellisessa toiminnassa korostuvat tehokkuuden lisääminen ja erilaisten mittareiden seuraaminen. Tulosjohtamista on kritisoitu voimakkaasti, vaikka se on osa jokaista johtamistyyliä. Julkisilla sektoreilla se on lisännyt epävarmuutta resurssien vähentymisen ja työn loppumisen saralla. Tuloksellinen johtaminen jättää helposti jalkoihinsa johtamisen ihmisenäkökulman, sillä se voi keskittyä liiaksi avaintehtäviin ja tunnuslukujen seuraamiseen. (Mönkkönen & Roos 2010, 116,117.)

### 3.3 Työhyvinvointikysely osana kehitystä

Esimiehen näkökulmasta katsottuna työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä tulisi kehittää monesta eri syystä. Yhteen puhaltava työyhteisö voi saavuttaa hyviä lopputuloksia pienemmillä ponnisteluilla kuin epäyhtenäinen ja rikkonainen työyhteisö. Toimivalla yhteistyöllä lisätään tyytyväisyyttä työhön, vähennetään stressiä, ehkäistään poissaoloja ja sitoutetaan työntekijöitä sekä lisätään työyhteisön tehokkuutta ja työn sujuvuutta. Huonon työilmapiirin vaikutukset näkyvät pidemmällä aikavälillä henkilöstön liiallisena vaihtuvuutena ja jatkuvina poissaoloina. (Kauranen 2011, 10.)

Kyselyt ovat yleinen ja paljon käytetty tapa selvittää työyhteisön tyytyväisyyttä sekä kehittää työyhteisön toimintaa. Kyselyiden tekeminen pitää nähdä laajempaan kehittämistoimintaan eli kyselyprosessin ja tulosten hyödyntäminen suunnitellaan etukäteen niin, että ne tukevat organisaation toimintaa, johtamista ja kehittämistoimintaa pitkäjänteisesti. Kyselyissä ilmenneet muutostarpeet huomioidaan ja muutosten siirtäminen arkeen aikataulutetaan. (Kauranen 2011, 11.)



Kyselyn toteutuksen syyt tulee selvittää työntekijöille, samoin se, koska kyselyyn on mahdollisuus vastata sekä kuinka tulokset jatkossa raportoidaan ja miten niitä käsitellään. Kyselyn tavoitteiden tulisi olla selkeitä ja kaikkien vastanneiden tiedossa. Organisaation odotukset kyselyiden ja mitä niillä saadaan aikaan välillä voivat olla ristiriitaiset. Epärealistiset odotukset ja mitättömät toimenpiteet heikentävät kyselymenetelmän uskottavuutta jatkossa. (Kauranen 2011, 19.) Prosessin onnistumista edellyttää se, että johto on aidosti valmis kuuntelemaan ja vastaanottamaan erilaisia mielipiteitä. Jos kyselyihin ei kuitenkaan liitetä mahdollisia jatkotoimenpiteitä, vaikutus työyhteisöön voi olla jopa negatiivinen, johtuen pettymyksestä ja turhautuneisuudesta. (Kauranen 2011, 19.)

Kyselyiden arvioiminen ja tulkitseminen ei ole silti itsestään selvää. Täytyy osata määritellä mikä on hyvä ja mikä on huono tulos. Tulokset täytyy osata suhteuttaa työyhteisön sen hetkiseen tilanteeseen ja mahdollisiin muutoksiin toiminnassa ja työympäristössä, jotka ovat hetkellisesti voineet vaikuttaa työyhteisön tilaan. Tuloksia on hyvä vertailla organisaation kokonaistulokseen tai kuinka se poikkeaa suomalaisesta keskiarvosta. Tuloksia arvioidessa voidaan miettiä, voisiko jonkun asian kehittäminen muuttaa ilmapiiriä, työtyytyväisyyttä, yhteistyötä, työn sujumista tai muuten hyvinvointia. Kyselytulosten läpikäyminen työyhteisön kanssa on tärkeää ja siihen tulisi varata riittävästi aikaa. Tulosten läpi käyntiä suositellaan tehtävän kahdessa osassa, sillä ryhmän jäsenille on hyvä antaa aikaa pohtia tulosten tuomia kehittämistä vaativia kohtia. Ensimmäisessä vaiheessa puretaan kyselytuloksia ja käsitellään niitä yhdessä. Tavoitteena on löytää kolme vahvuutta ja kolme kehittämisen kohdetta, joita seuraavalla tapaamisella työstetään eteenpäin ja etsitään konkreettisia keinoja parantaa heikkoudet. Pelkkä tulosten esittäminen ei itsessään muuta asioita käytännössä, vaikka tarve muutokselle olisi selkeästi nähtävissä. Kysely nostaa henkilöstön odotuksia siitä, että asioihin on mahdollista vaikuttaa, joten siksi kehittämiseen tulee sitoutua täysillä. (Kauranen 2011, 39, 43.)

#### 4. VUOROVAIKUTUS

Esimies- alaissuhde on yksi työyhteisön perussuhteista, joka pohjautuu vuorovaikutukseen. Johtajuus vaikuttamisena ja vuorovaikutussuhteena on aina kaksisuuntaista. Tällaisessa suhteessa esimies vaikuttaa työntekijään ja vaikutuksen seurauksena alainen kykenee suoriutumaan paremmin työssään ja tuottamaan parempia tuloksia. Molemmipuolisen vuorovaikutuksen kautta myös esimies tulee vaikutetuksi, vaikkakaan ei samalla tavoin kuin työntekijä. Esimiehellä tieto taito ja ymmärrys työyhteisön toiminnasta lisääntyvät ja tarkentuvat jatkuvasti. (Jalava 2001. 60.)

Positiivisen vuorovaikutuksen kehän synnyttää kannustava ja kehuva palaute esimieheltä alaiselle. Positiivisen palautteen avulla työntekijä tietää, millaista toimintaa hänen esimiehensä toivoo. Työntekijä saattaa myös tunnetasolla suhtautua esimieheen positiivisemmin, mikä tuottaa esimiestasolla myönteisyyttä. (Jalava 2001. 60.) Realistinen ja molempien osapuolten välinen luottamus korostaa työntekijän vahvuuksia, kun taas epäluottamus painottaa alaisen heikkouksia. Vahvuuksien painottaminen auttaa ratkaisemaan ongelmia, kehittää resursseja, aktivoi sekä sitouttaa työntekijää. (Jalava 2001. 61.)

Vuorovaikutustyyliä voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, jämäkkään, passiiviseen ja aggressiiviseen vuorovaikuttamiseen. Työyhteisön sosiaalisissa tilanteissa suositaan näistä ensimmäistä eli jämäkkää vuorovaikuttamistyyliä, sillä silloin otetaan huomioon myös muut osapuolet. (Luukkala 2011, 230.) Ihmisen vähätellessä omaa osaamistaan ja tarpeitaan hän muuttuu passiiviseksi ja periksi antavaksi. Tällöin omien tunteiden julki tuominen voi olla vaikeaa tai pahimmassa tapauksessa ne kielletään kokonaan. Passiivisen käytöksen syynä voi olla pelko tulla haavoitetuksi. On helpompaa olla tilanteen ylä- tai ulkopuolella, jotta ei tarvitsisi tuntea kielteisiä tunteita, kuten kiukkua, huolta, kateutta tai mustasukkaisuutta. (Luukkala 2011, 231.) Aggressiivinen vuorovaikutus syntyy omien tarpeiden liiallisesta korostamisesta ja muiden vähättelystä. (Luukkala 2011, 230.) Aggressiivinen tyyli korostuu usein kielteisessä ja kriittisessä puhetyylissä, jossa se kohdistetaan toiseen persoonaan tai ihmisyyteen. Tyypillistä aggressiiviselle vuorovaikuttamiselle on muiden vähättely, mitätöinti tai syyllistäminen. Aggressiivisuus ilmenee useimmiten kuitenkin epäsuorana, jolloin puhutaan työtoverista tai alaisista hänen tietämättään selän takana. Aggressiivinen

vuorovaikuttaja ei myöskään osallistu ääneen työyhteisön päätöksiä koskevissa asioissa. Hän ei tuo suoraan esille omia mielipiteitään ja vaikuta asioihin silloin, kun siihen olisi tilaisuus. Aggressiivinen vuorovaikuttaja arvostelee muiden päätöksiä ja mielipiteitä muille usein jälkikäteen. (Luukkala 2011, 232.) Jämäkän viestijän kanssa on hyvä tehdä yhteistyötä, sillä jämäkkä viestijä on selkeä ja osaa ilmaista ymmärrettävästi tarpeensa, sekä tunteensa tunneälykkäästi. Työyhteisöön sopivan jämäkän viestijän piirteitä ovat: omien tunteiden ilmaiseminen, omasta puolesta puhuminen minä -muodossa, kyky kuunnella ja kysyä tarkennuksia, osaa sanoa kohteliaasti ei ja pyytää muiden apua. (Luukkala 2011, 236.) Jämäkkä viestijä ei tyrkytä omia mielipiteitään muille ja on hyvä kuuntelija. Viestijä arvostaa itseään ja muita sekä ottaa vastuun omasta käyttäytymisestään ja ajatukisistaan. Jämäkkä viestijä etsii ratkaisuja, joissa otetaan huomioon myös toisten tarpeet. Jämäkkyuden perustana on hyvä itsetunto ja terve itsekkyyks. (Luukkala 2011, 236, 237.)

#### 4.1 Johtamisviestintä

*”Kommunikaatio on johtamisen selkäranka. Ihmiset tarvitsevat ohjausta ja johtajuutta, ja ilman johdonmukaista kommunikaatiota ei ole johtajuutta.”*- Don Duffy (RDM 2004. 106.)

Onnistuneen viestinnän vaikutukset yrityksen kulttuuriin ovat silmin nähtävissä, ihmiset ovat energisempiä ja eloisampia. Työntekijöillä on tunne tarkoituksesta ja suunnasta mihin he ovat menossa, sillä heillä on johtaja, joka on kertonut sen heille. Suunta muuttuu päinvastaiseksi, jos viestintä on tehotonta, työyhteisö on sisäänpäin kääntyneempi ja epävarmempi tulevaisuudesta. Yrityksen johdossa voidaan käyttää paljon aikaa ja resursseja arvojen, visioiden ja strategioiden suunnitteluun, mutta siihen saavuttaako alaiset tuota kaikkea tietoa, ei välttämättä panosteta. (RDM 2004.107.)

Viestinnän avulla ihmiselle luodaan tarkoitus organisaatiossa ja sen avulla työntekijät saadaan toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Viestinnän merkitys on keskeinen, sillä sen avulla yhdistetään työyhteisö ja pidetään se elossa. Avoin ja kommunikoiva työyhteisö kasvattavat luovaa ajattelua ja toimintaa työssä. Huuhka

(2010, 117) myös mainitsee kirjassaan, että on tutkitusti pystytty todistamaan, että hyvällä viestinnällä parannetaan yrityksen tuottavuutta.

Esimiehen asemassa jopa 60-90 prosenttia ajasta kuluu erilaiseen viestimiseen, sähköpostiin, tiedottamiseen, portaaleihin ja ilmoitustauluihin. Ylivoimaisesti paras ja tehokkain tapa viestiä alaisille on kuitenkin ihmisten välinen kasvokkain viestiminen. Johtajan viestintätaidot ovat keskeisessä asemassa, sillä sanoman tehokkaasti läpivieminen vaatii viestintätaidon lisäksi vakuuttavaa esiintymistä. (Huuhka. 2010. 118.) Esimiehen on kyettävä perustelemaan kantansa ja saatava alaisensa vakuuttuneeksi siitä, että hänen esittämänsä asiat ovat hyviä ja välttämättömiä. (Jabe 2006. 198.) Jokaisen työntekijän tulee myös oivaltaa ja ottaa vastuu omalta osin työyhteisönsä hyvän ilmapiirin luomisesta. Se ei tarkoita, että aina pitää olla iloinen ja positiivinen, vaan sitä, että huomioi toiset. Huomioiminen lähtee pienistä asioista, kuten asioiden noteeraamisesta ja toisen huolen kuuntelemisesta. Pienillä asioilla voimme osoittaa, että välitämme toisesta. (Jabe 2006. 178.)

## 4.2 Kehityskeskustelut

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on välttämätön osa ihmisen elämää kaikessa vuorovaikutuksessa. Työntekijästä ylimpään johtoon on tarve saada monipuolista ja säännöllistä palautetta. Palautteen tarve syntyy työn vaatimuksista sekä ihmisen omista arvoista. Avoimuus ja palaute ovat osa nykyihmisen arvoja, oikeuksia ja demokratiaa. (Ranne 2006, 9.) Palaute on ihmisille yksi osa kehittymisen edellytyksistä ja sitä tarvitaan puolin ja toisin mitä tahansa toimintaa kehittäessä. Työssä kehityskeskustelut ovat väylä antaa ja vastaanottaa suunniteltua ja kehittävää palautetta, mutta se ei ainoastaan riitä. Palautetta tulee pystyä antamaan henkilökohtaisesti tai ryhmälle myös työn ohessa. Palautteen muodot voivat olla muutakin kuin sanallisia, sillä ilmeet, eleet ja äänensävy muodostavat myös vuorovaikutuksen ja ovat siksi kuulijan tulkinnan varassa. Teot puhuvat myös puolestaan, vastuun lisääminen työssä tai ylentäminen kertovat, että työt on tehty hyvin ja osaamista on. Tunteiden osoittaminen työyhteisössä on palaute siitä, että uskalletaan puhua luottamuksellisessa ilmapiirissä. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 127, 128.)

Kehityskeskustelut ovat yksi johtamisjärjestelmän osa-alueista ja työnantajan tulisi järjestää sellainen alaisilleen kahdesti vuodessa. Kehityskeskustelu on työnantajan ja työntekijän luottamuksellinen keskustelu, jossa arvioidaan syvällisemmin työntekijän kehitystä ja tulevaisuuden näkymiä työssä. (Työterveyslaitos. Kehityskeskustelu 2014) Esimiehelle kehityskeskustelut tuovat mahdollisuuden nostattaa alaisen itsetuntoa ja kehittää hänen osaamistaan jatkossakin. Samalla esimies pääsee perille työntekijöidensä jaksamisesta, työpaikan yleisestä hyvinvoinnista ja ilmapiiristä. Kehityskeskustelut ovat myös esimiehelle loistava tilaisuus saada rakentavaa palautetta omasta suoriutumisesta. (Kansanen 2004, 137–138; Työterveyslaitos. Kehityskeskustelu 2014.)

Kehityskeskustelu koostuu kolmesta eri osasta, jossa arvioidaan alaisen suoriutumista, sovitaan uusista tavoitteista ja oman osaamisen kehittamisestä. Kehityskeskustelu on yhteenveto suoritetusta kaudesta, jossa käydään läpi edellisen kauden suoriutuminen ja sovitaan uusista henkilökohtaisista tavoitteista ja mahdollisista kehittämisen kohteista. Kehityskeskusteluiden toimivuus on paljolti kiisteltä ja sen onnistuminen edellyttääkin alaisen ja esimiehen välistä toimivaa vuorovaikutusta. Yhteiset keskustelut ja lyhyet palaverit työntekijöiden kanssa voivat helpottaa kehityskeskusteluiden onnistumista. Kehityskeskustelut vaativat myös työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta, sekä kunnioitusta, sillä keskustelun hyödyllisyys riippuu pitkälti avoimuudesta, rehellisistä ja rakentavasta palautteesta puolin ja toisin. Kehityskeskustelu tilanteen tulee olla vuorovaikutuksen osalta mahdollisimman aito, jotta siitä olisi molemmille osapuolille hyötyä. (Kansanen 2004, 138-140; Työterveyslaitos. Kehityskeskustelu 2014.)

Huolellinen valmistautuminen kehityskeskusteluun edesauttaa sen onnistumista. Ennen keskustelua on hyvä sopia alaisen kanssa aiheista, joita keskustelussa halutaan käydä läpi. Sovitusta ajankohdasta tulee pitää kiinni sillä kehityskeskustelun siirtäminen voi laskea alaisen motivaatiota rakentavaan keskusteluun. Kehityskeskusteluun käytetystä ajasta ja aikatauluttamisesta tulisi myös sopia erikseen, jotta keskustelun aiheet saadaan käytyä lävitse sovitussa aikataulussa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 91.) Esimiehen on myös hyvä korostaa alaiselleen keskustelun tasavertaisuutta, jossa molemmat voivat antaa palautetta toisilleen. Tarkoituksena on, että molemmat osapuolet valmistautuvat tulevaan kehityskeskusteluun miettimällä valmiiksi mitä haluavat sanoa. (Kansanen 2004, 140–141.)

Kehityskeskustelun aihealueita ovat muun muassa:

- työn vastuualueet
- miksi työsi on tärkeää työntekijälle/yritykselle
- miten työntekijä on omasta sekä esimiehen mielestä suoriutunut
- mitä voidaan yhdessä parantaa (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 88.)

Esimiehen rooli kehityskeskustelussa on toimia puheenjohtajana ja johdattaa keskustelua eteenpäin ja varmistaa, ettei keskustelu tyrehydy vain yhteen osa-alueeseen. Hyvässä kehityskeskustelussa esimies puhuu vain noin viidenneksen ajasta, sillä keskustelun tulisi olla alaisen aktiivista kuuntelemista. Esimiehen tulee arvioida alaistaan ennen keskustelua ja analysoida alaisen tehtävät ja päävastuut. Esimiehen tulee käydä läpi tavoitteita, joita alaisen kanssa on aikaisemmin sovittu ja arvioida niistä suoriutuminen. Samalla tulee miettiä valmiiksi mahdolliset uudet tavoitteet ja kehittymismahdollisuudet. Alaisen suoritusarviointi on esimiehelle haastavaa, sillä palaute ei saa olla työntekijän itsetuntoa alentavaa. Huonokin palaute tulisi antaa rakentavasti ja siten, että mahdolliselle kehityskohteelle löydetään myös ratkaisu. (Kansanen 2004, 141-142.)

Kehityskeskusteluiden epäonnistuminen johtuu usein osapuolten kesken olevista vuorovaikutus ongelmista tai keskustelun pinnallisuudesta, jolloin esimies johdattelee keskustelua eteenpäin omien ennakkoluulojensa pohjalta. Keskusteluista voi syntyä myös osapuolten välinen vuoropuhelu, jolloin molemmat osapuolet keskittyvät ainoastaan pitämään tiukasti kiinni omista kannoistaan. Ihanteellinen kehityskeskustelu on dialogi, jossa keskustelevat osapuolet aidosti pohtivat yhdessä ja löytävät uusia ratkaisuja. Osapuolet uskaltavat myös olla eri mieltä ja tuoda esille omia ajatuksiaan. Luottamus kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen syntyy sen perusteella, mitkä ovat toimenpiteet keskustelun jälkeen. Kuinka keskustelu vaikuttaa tehtäväkuvaan, työn kuormitukseen, yhteistyöhön, työssä kehittymiseen ja muihin keskusteluissa ilmilleisiin aiheisiin. Mikäli muutosta kehityskeskusteluiden pohjalta ei koskaan tule luottamus vähenee, samoin kiinnostus ja motivaatio keskusteluihin. Valmistautuminen ja jälkitoimenpiteet ovat kehityskeskusteluiden onnistumiselle välttämättömiä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 92, 93.)

## 5. HYVÄ JOHTAJA

Johtajan asema on kokenut suuria muutoksia vuosikymmenten saatossa, eikä taloudellisten mittareiden ymmärtäminen ole enää esimiehelle riittävää osaamista. Johtajalta vaaditaan tietojärjestelmien hallintaa, verkottumista, sosiaalisten käytäntöjen ja työn laadun arviointia, hyvää henkilöstöhallintaa, organisointitaitoa sekä laaja-alaista näkökulmaa ja nopeaa reaktiokykyä toimia muuttuvissa tilanteissa. (Mönkkönen & Roos 2010, 113–114.) Hyvä johtaja osaa soveltaa ja ammentaa johtamistyyliään eri osa-alueilta ja hankkii tietoa eri johtamisen tyyleistä. Viisas esimies hyödyntää eri tyylejä toimissaan ja päivittää omaa ja alaistensa osaamista myös tulevaisuudessa. (Kansanen 2004, 141.)

Erään näkökulman hyvään johtajuuteen tuo esiin ruotsalainen tohtori Torsten Björkman, jonka mukaan ihannejohtajan kolme osa-aluetta ovat: uusiutumiskykyinen ideanikkari, rakenteet hallitseva järjestelmäihminen sekä ihmissuhdetaitoinen kiva kaveri. Useimmat esimiehet ovat järjestelmäihmisiä ja toiseksi eniten on visioita ja ideoita tuottavia esimiehiä. Kiva kaveri on tärkeä vahvuus esimiehellä, mutta sen pahimpia puutteita voivat olla oman kannan selkeä ilmaiseminen. Kaverillisella esimiehellä voi olla liikaa halua miellyttää alaisiaan, joten päätöksenteko vaikeutuu. Nämä edellä mainitut kolme osa-aluetta toimivat kuitenkin hyvin keskenään, mutta vaativat lisäksi myös esimiehen omia vahvuuksia, joita voivat olla visionääri, ratinalisoija tai hallintoihminen. Visionäärillä esimiehellä on taitoja johtaa muutosta ja ihmisiä. Visionääri on hyvä kommunikoimaan, mutta ei jaksakaan olla kovin kiinnostunut rakenteellisista tekijöistä. Rationalisoija taas hallitsee hyvin järjestelmät ja osaa kehittää uutta. Mittarit, systeemit ja mallit ovat rationalisoijalle tärkeitä ja ihmiset vähemmän kiinnostavia. Ratinalisointi on tärkeä vahvuus, mutta esimieheltä vaaditaan myös empatiaa, kommunikointikykyä sekä mielikuvitusta ja luovuutta. Hallintotyypin vahvuuksiin kuuluvat sekä rakenteet, että hyvät ihmissuhdetaidot. (Jabe 2006, 28, 29.)

Johtamistyylejä on monia ja jokainen esimies sisäistää oman roolinsa eri tavoin. Osa esimiehistä saattaa kertoa alaisilleen työn tavoitteet ja toimintatavat ja muistuttaa niistä työpaikalla erilaisilla muistilapuilla ja kirjeillä. Toiset taas suosivat esimerkillä johtamista, milloin työtavat ja tavoitteet opitaan myös käytännön työssä. Onnistunut

esimerkillä johtaminen kannustaa työntekijöitä ja lisää luottamusta esimieheen. (Kupias 2014, 139.)

## 5.1 Valmentava johtamistyyli

Valmentava esimiestyö on saanut vaikutteita coachingista, jossa kannustetaan alaista tähtäämään kehittymiseen, suoritusten parantamiseen, oppimiseen ja laadittujen tavoitteiden saavuttamiseen. Valmentavassa esimiestyössä on tärkeää nostaa piilossa oleva potentiaali esiin. Siinä korostuu tärkeiksi luottamus, arvostus, kuuntelu ja kunnioittava puhe, mikä edellyttää esimieheltä hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä toimia oman johdettavansa peilinä. Esimiehen ajatusta ohjaa luottamus siihen, että alaiset osaavat myös itse ratkaista työssä vastaan tulevia ongelmia ja haasteita ja sitä kautta kehittää itseään. Valmentavan esimiehen tulee auttaa alaisia konkretisoimaan tavoitteitaan, auttaa löytämään keinot toteuttaa ne ja kannustaa niiden saavuttamisessa. (Kupias 2014, 140, 141, 142.) Valmentava johtamisprosessi nojaa vahvasti työntekijän tekemään työhön ja työssä oppimiseen. Valmentavan tehtävänä ei ole opettaa vaan ohjata työntekijäänsä oikeaan suuntaan. Visio, työn merkitys ja osaaminen ovat toimintaan ohjaavia menetelmiä, joihin valmentava esimies luottaa. Valmentava esimies ei koe, että on yksin vastuussa työyhteisönsä tuloksesta vaan siitä vastaavat kaikki yhdessä. (Jalava 2001. 68.)

Valmentava esimiestyö sopii esimiehelle, joka on valmis antamaan vastuuta alaisilleen, eikä anna valmiita raameja työn suorittamiseen. Valmentava johtamistyyli sopii työntekijöille, joilla on jo ennestään kokemusta ja tietoa omasta työstään. Valmentavaa johtamistyyliä ei voida kuitenkaan sovittaa uusille työntekijöille, sillä he tarvitsevat vielä muiden ohjaamaa tietoa, konkreettista opastusta ja kunnon perehdytyksen työhönsä. Valmentavan johtamistyylin osa-alueet sopivat hyvin tiimityöskentelyä vaativille työyhteisöille. Valmentavassa johtamistyyliissä korostetaan alaiseen luottamista, arvostusta ja vastuun antamista, mikä sopii hyvin suorittavaa työtä tekeviin työyhteisöihin, joissa alaisen osaamista ja arvostusta omaan työhön halutaan kehittää. (Kupias 2014, 142,143.) Valmentava johtamistyyli menettää tehonsa, jos esimies on liian kontrolloiva ja täydellisyyden tavoittelija. Esimies saattaa itse olla osaava ja asiantunteva, joka juoksee ryhmän kärjessä eikä siedä sitä, jos muut ovat hitaampia tai



putoavat kyydistä. Tällainen ajattelu- ja toimintatapa heikentää työyhteisön ilmapiiriä, toimii oppimisen estäjänä sekä vähentää työntekijän oma-aloitteisuutta. (Jalava 2011.69.)

## 5.2 Muutoksen johtaminen

Huono taloustilanne pakottaa yritykset organisaatiomuutoksiin, jotta kilpailukyky säilyisi ja toiminta olisi taloudellisesti kannattavaa. Esimiehen paineita kasvattavat tuotteiden ja palvelun laadun parantaminen, kustannuksien minimointi, kasvumahdollisuuksien etsiminen sekä yrityksen tuottavuuden parantaminen. Organisaatiomuutokset onnistuessaan tuovat uutta tuulta työyhteisöön ja kilpailukyky ja yrityksen tulevaisuus voivat parantua entisestään. Varjopuoli muutoksissa voi kuitenkin olla henkilöstön ja johdon pettymykset, resurssien tuhlaus sekä työntekijöiden loppuun palaminen. (Kotter 1996, 4.) Muutosta pelkäävät organisaatiot pyrkivät pitämään tiukasti kiinni vanhasta toimintamallistaan ja torjuvat uusia ideoita. Ihmiset kritisoivat tämän päivän toimintaa sekä muutosprosessia. Eniten kritiikki kohdistuu muutosjohtajaan. Muutostilanteet tulehtuvat usein siitä syystä, että työyhteisön tai yrityksen lähtökohta on jo huono. Esimies tiedostaa muutoksen tarpeen ja näkee työyhteisössä tai yrityksen toiminnassa ongelmia, mutta ei kuitenkaan tee mitään muutoksen eteen. Muutoksen tarve koetaan liian myöhään, kun asioille olisi pitänyt tehdä jotain jo kauan sitten. (Jabe 2006. 158.)

Muutokset yrityksessä ovat kuitenkin tarpeellisia työyhteisön ja yksilön kannalta. Ihminen muuttuu ja motivoituu oppimiskokemuksiensa kautta. Ihmiset siirtyvät elämän vaiheesta toiseen ja samalla heidän ajatusmaailmansa ja toimintatapansa muokkaantuvat. Luukkala nimeää kirjassaan työpaikkojen muutoksen oppivaksi organisaatioksi. Työntekijöiden tulee ylläpitää itsessään muutosvalmiutta ja halua ottaa uutta oppia vastaan. Näin muutoksista on helpompi selviytyä ja kielteinen stressi muuttuu myönteiseksi. (Luukkala, 2011, 176.) Asenne on muutoksen avain. Mahdollisuuksien näkeminen muutoksessa edellyttää työyhteisöltä luovuutta, vaihtoehtojen hahmottamista ja ratkaisujen hakemista. Muutoksen uhat saattavat luoda joillekin niin kovan henkisen paineen, että ongelmanratkaisutaidot heikentyvät täysin. Jos työntekijä pystyy kokemaan oman asemansa turvatuksi myös muutoksen keskellä,

hän pystyy tarkastelemaan tulevaisuutta rauhallisesta näkökulmasta. Muutoksen keskellä on hyvä luoda työyhteisöön myönteinen ilmapiiri, sillä myönteinen ajattelutapa voidaan tartuttaa eteenpäin. (Lukkala 2011, 197.) Muutosongelmat voivat kuitenkin johtua monista eri syistä ja yrityksestä riippuen ongelmat ovat erilaisia. Tarvittavien muutoksien toteuttaminen voi jäädä puolitiehen, jos työyhteisössä on uudistamista heikentäviä esteitä kuten sisäänpäin kääntynyt yrityskulttuuri, joustamaton byrokratia, luottamuspula, puutteelliset tiimityöskentelytaidot, ylimielisyys, keskijohdon puutteelliset johtamistaidot tai tulevaisuuden pelko. (Kotter 1996, 19.) Hyödyllisten muutosten toteuttamisessa tulisi soveltaa monivaiheista prosessia, jolla motivoidaan työyhteisöä välttämään muutoshaluttomuus. Kotter (1996) on kirjassaan listannut kahdeksanvaiheisen muutosprosessin, jolla voidaan saavuttaa onnistunut muutos laadukasta ihmisjohtamista hyödyntäen:

1. Muutoksen tarpeen perustelu alaisille.
2. Esimiesten tiimityöskentely, alaisten ohjaaminen ja kannustaminen muutokseen.
3. Vision ja strategian laatiminen.
4. Muutosvisiosta viestiminen.
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. → Riskien ottamiseen ja toimenpiteisiin kannustaminen.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen → työntekijöiden palkitseminen.
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja muutosten toteutuminen.
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.

Neljä ensimmäistä kohtaa ovat avainasemassa muutoksen viemisessä eteenpäin. Työntekijät ovat yrityksen muutoksen tekijät, joten heille tulee sisäistää muutoksen tarpeellisuus ja kuinka sinne päästään. Heitä tulee ohjeistaa ja kannustaa matkan varrella päämäärää kohti. (Kotter 1996, 19–20.)

## 6. HAASTATTELU TUTKIMUS

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastatteluina, teemahaastattelua käyttäen. Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteitä ovat asioiden tulkitseminen ja arviointi. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka avulla ei välttämättä pyritä suoraan totuuteen vaan asioita havainnoidaan, tulkitaan ja arvioidaan esimerkiksi ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsitysten perusteella. Teemahaastattelussa kysellään keskeisimpiä tutkimusongelman aiheita ja teema-alueita, jotka ovat tutkimuksen toteuttamiselle välttämätöntä tietoa. Teemahaastattelun avulla on tärkeää saada tutkittavalta oma kuvaus jokaisesta teema-alueesta. (Vilkkä 2005, 98, 101,102.) Haastatteluihin valittiin kuusi ihmistä eli kaksi jokaisesta ravintolasta. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan henkilöitä, joiden mielipiteitä haastattelun teemoista ei etukäteen osattu ennustaa. Henkilövalintaan vaikuttivat myös työuran pituus ja henkilön ikä. Haastatteluihin päätettiin valita ihmisiä, jotka ovat työskennelleet Fazer Food Servicellä yli kymmenen vuotta ja niitä, joiden työaika on ollut enintään kuusi vuotta.

### 6.1 Haastattelututkimuksen tavoitteet ja luotettavuus

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä Fazer Food Servicen työntekijöiltä tietoa työhyvinvoinnin tämän hetkisestä tilasta suullisesti. Haastattelu oli tutkimukselle paras vaihtoehto, sillä Fazerilla tehtyjen työtyytyväisyysmittausten avulla ei ole pystytty tavoittamaan kunnolla työntekijöiden suullista palautetta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tukea vuonna 2013 tehtyä työtyytyväisyyskyselyä ja sen tuloksia. Analysoimalla haastattelutuloksia on mahdollista tehdä johtopäätöksiä ja yhteenvetoja siitä, mitkä asiat vaikuttavat hyvinvointiin ja millä keinoin sitä voidaan yrityksessä edistää. Tulosten perusteella pohdin ja arvioin, mitkä ovat niitä toimenpiteitä, joilla Fazerin toimipisteiden työhyvinvoinnin tasoa voitaisiin nostaa.

Teemahaastatteluita tehtäessä ei ole merkitystä, missä järjestyksessä teemat esitetään, mutta kun haastateltavalle esitetään peräjälkeen paljon kysymyksiä, olisi haastattelun hyvä olla johdonmukainen. Kysymykset selvennetään haastateltavalle ennen haastattelun alkua, jotta voidaan välttyä tulkintaongelmiin liittyvältä riskeiltä. Haastattelukysymykset myös muotoillaan niin, että haastateltava ei voi suoraan vastata

niihin kyllä tai ei ja kysymyksiä täydennetään lisäkysymyksin, jotta haastateltava voisi niitä tulkita täysin itse eikä haastattelijan ohjaamana. Haastateltavaa voidaan pyytää kertomaan tai kuvailemaan asioita teeman ympäriltä, kattavamman vastauksen saamiseksi. Käytännön esimerkin pyytäminen on myös järkevää, sillä silloin nähdään mitkä asiat ovat omasta kokemuksesta muodostuneita asioita ja mitkä organisaation omia käsityksiä. (Vilkkä 2005, 105–106.) Haastateltavia henkilöitä valittaessa on hyvä selvittää henkilöiden aikaisempi kokemus ja asiantuntevuus tutkittavasta aiheesta. On tärkeää, että haastateltavalta henkilöltä löytyy omakohtaista kokemusta tutkimuksen teemoista. Samoin ajan, paikan ja tilanteen valinta ovat haastatteluille on tärkeää, sillä kiire ja huono haastattelu ympäristö voivat vaikuttaa haastattelun tuloksiin ja luotettavuuteen. (Vilkkä 2005, 114, 112.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä tutkimus pohjautuu Fazer Food Servicen teettämään kvantitatiiviseen aineistoon, eli tyytyväisyyskyselyihin. Tutkimus voidaan todeta luotettavaksi silloin, kun vastaustulokset ovat toistettavissa (Hirsijärvi 2007, 226). Vertaamalla haastattelijoiden vastauksia tehtyyn tyytyväisyyskyselyyn, pystyin toteamaan, että samat teemat ovat edelleen puutteellisia. Tutkimuksen aihealueet ovat pääsääntöisesti otettu kyseisen kyselyn pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa on aina myös mukana haastattelijan subjektiivinen näkökulma, joka on myös vaikuttanut tutkimuskysymysten muotoutumiseen.

Haastateltavien henkilöiden valintaan ei vaikuttanut ulkopuoliset tahot, vaan pystyin tekemään päätökset henkilöistä itsenäisesti. Otin haastateltaviin yhteyttä henkilökohtaisesti, sillä henkilöt haluttiin pitää mahdollisimman salassa työyhteisöiltä. Jokaiselle henkilölle kerrottiin, että haastattelut tulevat lopputyötä varten, aiheena työhyvinvoinnin kehittäminen Fazer Food Servicellä. Haastateltaville kerrottiin myös, että työn tarkoituksena ei ole tuoda julki haastateltavien henkilöllisyyttä, toimipistettä tai esimiehiä.

Haastatteluissa käytetyt kysymykset muodostettiin täysin teorian teemoista, jotta opinnäytetyön rakenne pysyisi johdonmukaisena. Jokaiselle haastateltavalle annettiin kuitenkin vielä mahdollisuus tuoda esiin vapaita ajatuksia teemojen ympäriltä, jotta saataisiin mahdollisimman laaja kuva työhyvinvoinnin tilasta. Haastatteluihin kului aikaa noin puolitoista tuntia lähes jokaisen henkilön kohdalla. Haastateltavat eivät vain

vastanneet heille esitettyihin kysymyksiin, vaan teemoista käytiin keskustelua ja jokainen kertoi luottamuksellisesti oman näkemyksensä tai henkilökohtaisen kokemuksensa kustakin teeman aiheesta. Haastattelu tilanteet muodostuivat hyvin rennoiksi, mihin vaikutti paljon ympäristön valinta. Haastattelut käytiin joko kahvilassa tai haastateltavan kotona, jotta pystyttiin välttymään ympäristön paineilta.

## 6.2 Haastattelujen tulokset

# 7. POHDINTA

## 7.1 Haastatteluiden yhteenveto

## 7.2 Tutkimuksen johtopäätökset

## 7.2 Työn onnistuminen

Hyvinvointi aiheena on mielestäni kiinnostava ja sen tärkeyttä ei varmastikaan voi korostaa liikaa. Aiheen laajuus tuotti alussa kuitenkin hieman ongelmia. Aihetta oli aluksi vaikeaa rajata tämän työn tarpeisiin, sillä hyvinvointi on käsitteenä niin laaja, että siitä voisi kirjoittaa monesta eri näkökulmasta. Annoin kuitenkin ajan rauhassa kulua, jotta pystyin työstämään aihetta ajatustasolla. Loppujen lopuksi aikaa koko opinnäytetyö prosessiin kului viisi kuukautta, joista kolme kuukautta tein kirjallista työtä. Pysyin myös loppujen lopuksi hyvin suunnittelemassani aikataulussa ja työn teko sujui hyvin myös työn ohessa.

Mielestäni työ oli tärkeä tehdä Fazer Food Servicen toimipisteisiin, sillä olen työskennellyt monta vuotta Fazerin palveluksessa, joten tiedän ne puutteet ja muutosten vaikutukset, joita yrityksessä on. Toivon, että työni luettaisiin ajatuksella ja että esiin tuomat asiat nähtäisiin nyt eri valossa. Työni tarkoituksena ei ollut kuitenkaan kohdistaa kritiikkiä esimiehiin vaan objektiivisesti tuoda esiin työntekijöiden näkökulmia. Monet hyvinvointiin vaikuttavat tekijät Fazerilla ovat enemmän riippuvaisia yrityksen ylimmän johdon toimista, joten ryhmäpäälliköllä tai esimiehillä ei ole valtaa vaikuttaa esimerkiksi palkitsemisjärjestelmään tai työnantajan kustantamaan TYKY-toimintaan. Tärkeintä olisi kuitenkin panostaa niihin osa-alueisiin mihin alemman tason

mahdollisuudet riittävät. Yksikin ihminen voi kuitenkin halutessaan pistää rattaat pyörimään ja tehdä ehdotuksia organisaation toimintamalleihin.

## 8. LÄHTEET

Aalto-yliopisto. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Luettu 27.10.2014.  
<http://rewardresearch.aalto.fi/fi/>

Blom, R & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Hakapaino.

Carlsson, M & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Porvoo: Ws Bookwell. 2008.

Fazer Amica. 2013. Tietoa ravintoloista. Luettu 1.6.2014.  
<http://www.fazergroup.com/fi/yrityksille/fazer-food-services/tietoa-ravintoloista/>

Fazer Amica. Hyvinvointi. 2013. Luettu 1.6.2014.  
<http://www.fazergroup.com/fi/hyvinvointi/>

Finlex. Työterveyshuoltolaki. Luettu 21.10.2014  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työnimuun. Tampere: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N., Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus. Helsinki: WSOY.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijan organisaatio johtaminen. Talentum media Oy.

Hämäläinen, P. 2001. Jaksamisesta innostumiseen. Tammi.

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön, eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Tammi. 2001.

Joutsenkunnas, T & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2.painos. Porvoo: WSOY. 1999.

IKEA työpaikkana. IKEA-arvot. Luettu 17.9.2014.  
[http://www.ikea.com/ms/fi\\_FI/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group](http://www.ikea.com/ms/fi_FI/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group)

Jäppinen, A. 2012. Onnistu yhdessä, työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Helsinki: Fred Cannon ja WSOY 2004.

Kauranen, T, Koskensalmi, S, Multanen, L & Vanhala, A. 2011. Ilmapiiirikysely, tuloksista kehittämiseen. Tammerprint Oy 2011.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki:Kauppakamari.2011.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Data com Finland Oy.

Kuntoutussäätiö. Mitä ovat työkyky ja Tyky-toiminta? Luettu 11.10.2014.  
[http://www.kuntoutussaatio.fi/kuntoutuspalvelut/vanhatkuntoutuspalvelut/usein\\_kysytty\\_a/mita\\_ovat\\_tyokyky\\_ja\\_tyky-toiminta](http://www.kuntoutussaatio.fi/kuntoutuspalvelut/vanhatkuntoutuspalvelut/usein_kysytty_a/mita_ovat_tyokyky_ja_tyky-toiminta)

Kupias, P, Peltola R & Pirinen, J.2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Langinvainio, H. 1999. Gosbi. WSOY.

Lindholm, T., Pajunen, R & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity. Helsinki: Kopioniini Oy.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Mönkkönen, K & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. Painos. UNIPress.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2.uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Petäjaniemi, T. 2007. Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta. Talouselämä 10.8.2007. Luettu 20.9.2014.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Ranne, J. 2006. Anna palaa. Porvoo: Ai-ai. 2006.

RDM: Getting people on board. 2004. Harvard business school Press.

Ryan, R. M. & Edward L. D. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American psychologist, 55 (1).

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. 2004.

Tyky-päivä.net. Luettu 11.10.2014.  
<http://www.tykypaiva.net/>

Työterveyslaitos. Elintarvikeala. 2013. Luettu 17.9.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/ergonomia\\_eri\\_aloille/elintarvikeala/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/ergonomia_eri_aloille/elintarvikeala/Sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. Mikä synnyttää työn imua? 2013. Luettu 12.10.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/mika\\_synnyttaa\\_tyon\\_imua/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/mika_synnyttaa_tyon_imua/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. Kehityskeskustelu. 2014. Luettu 29.6.2014.

Työterveyslaitos. 2013. Mitä on ergonomia? Luettu 17.9.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/mita\\_ergonomia\\_on/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/mita_ergonomia_on/sivut/default.aspx)



Työ ja terveys Suomessa 2012. Luettu 5.9.2014. Työterveyslaitos. Helsinki

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Tammi.

## 9. LIITTEET

### LIITE 1

#### HAASTATTELULOMAKE

Toimipiste:

Työvuosien määrä Fazer Amicalla:

1. Mitä työhyvinvointi sinulle tarkoittaa/merkitsee?
2. Kuinka työhyvinvointi tai sen edistäminen yrityksessäsi näkyy?
3. Fazer määrittelee työhyvinvoinnin osa-alueisiinsa työterveyshuollon, kuinka hyvin työterveys on mukana Fazer Food Servicen toiminnassa? Onko työterveyshuolto selkeästi järjestetty työntekijälle? Oletko itse tai työtoverisi kärsinyt työstä johtuvista vaivoista tai sairauksista? Jos on/olet, mitkä ovat olleet työntekijän toimenpiteet?
4. Oletko työntekijänä sitoutunut/motivoitunut työhösi? Millä keinoilla sitoutuneisuutta/motivaatiota voitaisiin lisätä?
5. Kuinka hyvin mielestäsi työpaikallasi esimiehet viestivät asioista alaisilleen? Tunnetko olevasi ajan tasalla yrityksen toiminnasta ja esim. tulevista muutoksista?
6. Kehityskeskustelut:
  - Sovitaanko kehityskeskusteluiden ajankohdasta hyvissä ajoin?
  - Kuinka hyödyllisenä itse pidät kehityskeskustelua?
  - Onko kehityskeskustelut mahdollisuus vaikuttaa asioihin?
  - Onko palautteen antaminen ollut molemminpuolista?
  - Onko kehityskeskustelut ikinä vaikuttaneet kehittymiseesi tai muuten parantanut yleistä hyvinvointiasi työssä?
  - Pitääkö esimies mielestäsi kehityskeskustelua tärkeänä?
7. Onko mielestäsi toiminta Fazer Food Servicellä muuttunut ravintoloiden yhdistymisen ja byrokratian kasvun myötä? Miten?

8. Mitkä asiat ovat eniten muuttuneet hyvään tai huonoon suuntaan työurasi aikana?
9. Reagoidaanko mielestäsi työtyytyväisyyskyselyiden kautta ilmenneisiin hyviin tai huonoon asioihin esimiesten toimesta?
10. Olisitko kiinnostunut ravintoloiden yhteisistä Tyky-päivistä?
11. Millä keinoilla sinä parantaisit työyhteisösi hyvinvointia?
12. Hyvä johtaja? Kuvaile kolmella sanalla.